

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	7
Введение	8
Часть первая Курс лекций	14
Раздел I Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами (HR-менеджмента).....	14
Глава 1 Кадры, персонал и ресурсы человека как объекты управления	14
1.1 Предмет и базовые понятия (тезаурус) учебной дисциплины.....	14
1.2 Феноменология человека: генетико-субъектно-функциональный подход	19
Глава 2 Культурно-исторические, мировоззренческие и методологические предпосылки формирования и развития HR-менеджмента	22
2.1 Основные этапы культурно-исторической эволюции человека	22
2.2 Мировоззренческие предпосылки управления человеком	27
2.3 Методологические основы HR-менеджмента: американский и западноевропейский опыт (от Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера до Г. Минцберга, Г. Хофстеде, Р. Кийосаки)	31
2.4 Методологические основы HR-менеджмента: азиатский опыт (от К. Мацуситы и А. Мориты до Ли Куан Ю и Джека Ма)	79
Глава 3 Система законов, принципов и методов управления	101
3.1 Понятие закона управления. Подсистема законов управления.....	102
3.2 Понятие принципа управления. Подсистема принципов управления	105
3.3 Понятие метода управления. Подсистема методов управления	117
Раздел II Специфика HR-менеджмента в условиях рынка.....	119
Глава 4 Система управления человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизмы функционирования	119
4.1 Понятие системы и сущность организации	119
4.2 Особенности функционирования социальных систем (организаций).....	122
4.3 Основные элементы системы управления организацией	123
4.4 Структуры и персонал в системе управления организацией	124
4.5 Базовые стили управления и индивидуальный стиль менеджера	127
Глава 5 Кадровое, информационно-техническое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.....	129
5.1 Основные функции и задачи HR-менеджеров	129
5.2 Сущность и особенности информационного обеспечения СУЧР.....	136

5.3 Сущность и особенности организационно-технического обеспечения СУЧР.....	140
5.4 Сущность и особенности правового обеспечения СУЧР	143
Глава 6 Кадровый потенциал и кадровая политика организации.....	152
6.1 Потенциал и внутрифирменная политика организации: общая характеристика.....	152
6.2 Сущность и содержание кадровой политики организации	154
6.3 Основные стратегии управления персоналом организации.....	155
Раздел III Технологии HR-менеджмента в организации	162
Глава 7 Планирование и рекрутинг персонала	162
7.1 Планирование персонала в организации: общие подходы	162
7.2 Отбор персонала	168
7.3 Особенности подбора и расстановки кадров.....	170
7.4 Кадровые проблемы российского футбола: любительская заметка о спортивном профессионализме	171
Глава 8 Профорientация, социализация и адаптация персонала	176
8.1 Сущность и специфика профессиональной ориентации	176
8.2 Диалектика процессов социализации и адаптации персонала.....	178
8.3 Основные факторы дифференциации персонала.....	179
8.4 Тинькофф Банк: рекрутинг по-русски, инструкция по применению	182
Глава 9 Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала	184
9.1 Профессиональное обучение как фактор развития персонала	184
9.2 Виды профессионального обучения и деловая карьера персонала... ..	188
9.3 Диалектика организационных форм обучения персонала.....	189
9.4 Концепция интенсивного обучения А. А. Золотарёва — И. Я. Лернера.....	190
9.5 Как обучают блогеры? Наблюдения и личное впечатление о западных и российских «звездах YouTube»	197
Глава 10 Стимулирование и мотивация персонала	199
10.1 Сущность и специфика стимулирования и мотивации персонала.....	200
10.2 Содержательные теории (концепции) мотивации	203
10.3 Иерархия потребностей человека: новый подход.....	208
10.4 Процессуальные теории (концепции) мотивации	212
10.5 Программы стимулирования профессиональной деятельности.....	219
10.6 Почему россияне любят сказки и как устроены фирмы-однодневки (на примере финансовой пирамиды или ОАО «Гарант-Инвест»)	221

Глава 11 Деловая оценка персонала и эффективность HR-менеджмента	229
11.1 Деловая оценка персонала: общая характеристика.....	229
11.2 Диалектика современных систем оплаты труда.....	230
11.3 Эффективность управления и оценка управленческого труда	233
11.4 Загадочные KPI & BSC, TPS, etc: просто о сложном	239
11.5 Тейлор, Шмидт и ... KPI.....	251
11.6 «Золотые страницы»: лучшие примеры внедрения BSC (ССП).....	253
Глава 12 Этика и психология делового общения.....	256
12.1 Феноменология делового общения.....	256
12.2 Сущность и специфика делового имиджа: биологический, эстетический и этический компоненты	262
12.3 Культура деловой речи	274
12.4 Основные формы делового общения	286
12.4.2 Организация.....	288
12.5 Основы стратегии, тактики и техники делового общения.....	301
12.6. Татьяна Фаундер: «Рецепт от выгорания? Смените профессию!»	308
Глава 13 Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	312
13.1 Сущность и структура конфликта.....	312
13.2 Классификация конфликтов.....	315
13.3 Причины возникновения конфликтов.....	318
13.4 Предупреждение и разрешение конфликтов.....	318
13.5 Основы коррекции и профилактики конфликтных ситуаций (на примере гендерных конфликтов)	326
13.6 Внимание, конфликт: как независимые АЗС потеряли треть клиентов из-за роста цен на топливо	328
Глава 14 Современные тенденции и перспективы развития HR-менеджмента	335
14.1 Тенденции, характеризующие ожидания работников	336
14.2 Тенденции, характеризующие цели и ожидания работодателей.....	338
14.3 Тенденции, характеризующие систему УЧР в организациях.....	340
14.4 Перспективы развития HR-менеджмента: гиг-экономика или классическая традиция?.....	341
14.5 ИМЭС: территория единства классики и модерна	349
Часть вторая Проблемно-тематический курс (практикум)	355
Тема 1 Кадры, персонал и ресурсы человека как объекты управления.....	356

Тема 2 Культурно-исторические, мировоззренческие и методологические предпосылки формирования и развития HR-менеджмента.....	357
Тема 3 Система законов, принципов и методов управления	361
Тема 4 Система управления человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования	362
Тема 5 Кадровое, информационно-техническое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами	363
Тема 6 Кадровый потенциал и кадровая политика организации.....	363
Тема 7 Планирование и рекрутинг персонала	364
Тема 8 Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала.....	365
Тема 9 Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала	366
Тема 10 Стимулирование и мотивация персонала.....	366
Тема 11 Деловая оценка персонала и эффективность HR-менеджмента.....	367
Тема 12 Этика и психология деловых отношений.....	368
Тема 13 Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии).....	369
Тема 14 Современные тенденции и перспективы развития HR-менеджмента.....	370
Часть третья Тесты и практико-ориентированные задания.....	373
Итоговый тест по дисциплине	373
Практико-ориентированные задания	388
Заключение	400
Библиография.....	402

ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящее учебное пособие — результат многолетнего и эффективного преподавания дисциплин «Управление персоналом (организации)» и «Управление человеческими ресурсами» по программам бакалавриата в Институте международных экономических связей. Оно является учебно-методическим комплексом, включающим общепринятую в системе высшего профессионального образования «триаду»: курс лекций, проблемно-тематический курс, или практикум, предназначенный для проведения других видов учебных занятий, а также итоговый тест и практико-ориентированные задания для проведения аттестации по дисциплине.

Первоначальная версия учебного пособия по дисциплине «Управление персоналом» разрабатывалась на основе Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования для специальности 061100 «Менеджмент организации». В 2006 году она была издана небольшим (100 экз.) внутренним тиражом для пополнения библиотечного фонда.

В последующие годы в связи с утверждением новых образовательных стандартов изменялись названия, структура и содержание рабочих программ учебной дисциплины. Исходный вариант учебного пособия корректировался, совершенствовался в «ответ» на многочисленные «вызовы» внешней среды и в связи с углублением специфики внешнеэкономического и международного профилей подготовки бакалавров.

В 2020 году Институт международных экономических связей отметит свой 25-й день рождения. С позиции жизненного цикла современного вуза этот возраст резонно считать младенчеством или же юностью, при этом для негосударственного образовательного учреждения, рождённого на заре новейшей истории России, жизнь длиной в четверть века — знаменательное событие. Оно выступает катализатором для непредвзятой оценки прошлого и анализа текущей ситуации, выявления наиболее значимых проблем и, что особо важно, определения стратегии и тактики развития в обозримом будущем.

Идя навстречу юбилею нашего Института, мы выступаем с инициативой публикации серии учебных пособий по основным дисциплинам с выраженной прикладной направленностью, а также надеемся, что сложившийся за эти годы квалифицированный профессорско-преподавательский состав вуза последует нашему примеру.

Ректор ИМЭС,
кандидат социологических наук, профессор *Т. П. Богомолова*

заведующий кафедрой менеджмента ИМЭС,
доктор философских наук, доцент *Э. А. Понуждаев*

10 сентября 2018 года

ВВЕДЕНИЕ

Все современные организации вне зависимости от их размера, профиля, организационно-правовой формы, национальной принадлежности и прочих факторов похожи друг на друга тем, что используют единый набор ресурсов, образующих «коктейль». При этом, вне всякого сомнения, люди, или человеческие ресурсы, выступают тем главным «ингредиентом», от которого в решающей степени зависит итоговый результат деятельности. Ведь иные ресурсы (финансовые, материальные, информационно-технологические) плюс время (временной ресурс), дефицит которого нередко ведёт к фатальным последствиям, так или иначе связан с людьми...

Почти два десятилетия, прошедшие с момента вступления человечества в третье тысячелетие, отмечены множеством таких противоречий и проблем, которые могут претендовать на статус неразрешимых в принципе или вероятность решения (смягчения) которых стремится к нулю. Сплавляясь воедино, они образуют тугой узел с отрицательным синергетическим эффектом и омрачают, усугубляют и даже ставят под сомнение жизнь новых поколений землян.

Не пытаясь создавать реестр явлений, которые именуют глобальными проблемами современности (ГПС), в качестве иллюстрации для стартового мозгового штурма обратим внимание лишь на три из них, особенно страшные, кричащие. Это, например, гигантские мусорные пятна, или так называемые мусорные острова в Тихом, Индийском, Атлантическом океанах; по оценкам экологов, к 2050 году пластика в морях будет больше, чем рыбы¹. Это и стремительно исчезающее Аральское море, которое в 1960-е годы входило в число крупных внутренних водоёмов планеты и по размеру (68,9 тыс. кв. км) уступало только Каспийскому морю, озёрам Верхнее (Канада) и Виктория (Африка); ныне его площадь сократилась в 8 раз и составляет лишь 8,3 тыс. кв. км². Это, наконец, и быстро растущее население в беднейших странах и регионах мира; скажем, в Бангладеш, площадь которой 148640 кв. км (т. е. в 100 раз меньше территории России), проживает 160 млн чел.; при этом несмотря на мизерный среднедушевой ВВП, равный \$4200, ожидаемая продолжительность здесь жизни немалая — 73 года (для сравнения: в Российской Федерации — \$27900 и 71 год, Республике Беларусь — \$18600 и 73 года, Литовской Республике — \$31900 и 75 лет)³.

Совершенно очевидно, что с позиции густонаселённых стран (той же Бангладеш, являющейся мощным источником загрязнения Мирового океана⁴, или, например, Пакистана, где за последние 17 лет население выросло на треть до 204 млн чел.) 9,5 млн белорусов, имеющих в распоряжении целых 207600 кв. км

¹ См. подробнее: Фаворская М. Пластиковые океаны, мусорные острова // Гринпис России. 2017. 8 июня / <http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/blogs/green-planet/blog/59591/#addcomment>.

² См. подробнее: Лашкул Н. Фото: вид из космоса на остатки Аральского моря // Российская газета. 2018. 17 февраля / <https://rg.ru/2018/02/17/aralskoe-more.html>.

³ Здесь и далее статистические данные по странам мира приведены из энциклопедии "The World Fact Book" / <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/rankorder/rankorderguide.html>.

⁴ Чтобы познакомиться с жизнью людей в этой стране, мы рекомендуем посмотреть выпуск телепередачи «Орёл и решка» (Кругосветка — Дакка. Бангладеш) <https://www.youtube.com/watch?v=HUNzHbDLvXg>.

территории, могут казаться не менее богатыми, чем немцы, австрийцы или швейцарцы. И тот факт, что Европа столкнулась с проблемой миграции, поток которой измеряется не сотнями-тысячами, а сотнями тысяч ежегодно, свидетельствует о приближении новой эры...

Реальность такова, что внутри пока ещё благополучных стран начинает обостряться социально-экономическая ситуация. Жесточайшая конкуренция за рабочие места, социальные пособия, пенсии и иные преференции — это не слоган, а социальная закономерность, ключевая тенденция современности. Об этом свидетельствуют исследования экспертов The Happiness Research Institute (Denmark). В частности, доклад “World Happiness Report 2018”, куда впервые с 2012 года была включена информация о мигрантах, представил удвоенную картину. С одной стороны, в нём нет и не могло быть интриги относительно стран-лидеров, которые вполне предсказуемы, но с другой стороны, не стали сенсационными и результаты нового, дополнительного аспекта исследований: более счастливые иммигранты проживают в тех странах, титульное население которых более счастливо (см. таблицу 1, где имеется 18 совпадений из 20).

Таблица 1 — «Всемирный доклад о счастье 2018» (фрагмент)⁵

Рейтинг национального счастья, 2015–2017		Happiness Ranking for the Foreign-Born, 2005–2017	
1	Финляндия (7.632)	1	Finland (7.662)
2	Норвегия (7.594)	2	Denmark (7.547)
3	Дания (7.555)	3	Norway (7.435)
4	Исландия (7.495)	4	Iceland (7.427)
5	Швейцария (7.487)	5	New Zealand (7.286)
6	Нидерланды (7.441)	6	Australia (7.249)
7	Канада (7.328)	7	Canada (7.219)
8	Новая Зеландия (7.324)	8	Sweden (7.184)
9	Швеция (7.314)	9	Switzerland (7.177)
10	Австралия (7.272)	10	Mexico (7.031)
11	Израиль (7.190)	11	Netherlands (6.945)
12	Австрия (7.139)	12	Israel (6.921)
13	Коста-Рика (7.072)	13	Ireland (6.916)
14	Ирландия (6.977)	14	Austria (6.903)
15	Германия (6.965)	15	United States (6.878)
16	Бельгия (6.927)	16	Oman (6.829)
17	Люксембург (6.910)	17	Luxembourg (6.802)
18	США (6.886)	18	Costa Rica (6.726)
19	Великобритания (6.814)	19	United Arab Emirates (6.685)
20	ОАЭ (6.774)	20	United Kingdom (6.677)

⁵ В рейтинге представлены соответственно: 164 и 117 государств. См.: World Happiness Report 2018 / Editors: John F. Helliwell, Richard Layard, and Jeffrey D. Sachs. P. 20, 30 (166 p.). Полная версия доступна по адресу: https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/WHR_web.pdf.

Текущая социально-экономическая ситуация в России не менее сложна и драматична. И дело не в том, что россияне — середнячки в «таблице счастья» (59-е и 51-е места); в краткосрочной перспективе это обстоятельство можно рассматривать как конкурентное преимущество на фоне более значительных потоков мигрантов, устремляющихся в западноевропейские страны. Важно понять, что очень скоро мы рискуем попасть в цугцванг — положение, когда «делать нельзя и не делать нельзя», т. е. когда любое действие или бездействие кардинально не меняет ситуацию. Таковы, например, ставшие будничными экологические бедствия на мусорных полигонах Москвы и Подмосковья, на которые приходится 16 % всего объёма отходов в РФ; не лучше обстоит дело и во многих российских регионах. Ультрасовременный и завораживающий принцип жизни «ноль отходов», конечно же, прекрасен, но, судя по созданию журналистами «атласа мусора»⁶, пока что остаётся мифом...

Налицо и другие — неэкологические — признаки дрейфа в указанном направлении, о чём убедительно возвещают заголовки и содержание аналитических материалов последних лет. Вот самые резонансные и симптоматичные:

- «Американская корпорация Apple стала первой компанией, стоимость которой достигла \$1 трлн» (02.08.2018, RT на русском⁷);
- «Капитализация 100 самых дорогих российских компаний выросла до \$635 млрд» (31.01.2017, РИА Новости)⁸;

⁶ Никитина О. Мусорный атлас. Конфликты из-за обращения с отходами от Сочи до Владивостока // Коммерсант. Спецпроект 2018 / <https://www.kommersant.ru/doc/3600872?from=Infographics> Финал данной статьи, как и комментарии читателей, не слишком оптимистичен: «Предпринятый корреспондентами “Ъ” анализ ситуации в этих и других регионах показывает, что имеющиеся и даже только планируемые мощности по складированию и переработке отходов часто становятся поводом для конфликта граждан, владельцев и чиновников. При этом практически везде причиной такой ситуации стала нехватка мусорных мощностей, поэтому появление новых свалок и мусорожигательных заводов неизбежно».

В этой связи подчеркнём, что многие страны, осознав масштаб проблемы, идут по другому пути: сокращения или полного запрета полиэтиленовых пакетов, одноразовой посуды и аналогичной продукции. См.: Британия планирует запретить продажу одноразовых изделий из пластика // Независимая газета. 2018. 19 апреля / <http://www.ng.ru/news/614065.html>.

⁷ <https://russian.rt.com/business/news/541840-eppl-trillion-rekord>.

⁸ <https://ria.ru/economy/20170131/1486861454.html>. Это знаковое историческое событие — прекрасный повод, вспомнить другое важное событие 10-тилетней давности. В ходе Европейского делового конгресса, проходившего во французском Довиле в июне 2008 года, председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер заявил, что в течение семи-восьми лет капитализация российского гиганта достигнет триллиона долларов против 360 миллиардов... См.: Капитализация «Газпрома» через 7–8 лет достигнет \$1 трлн — Миллер // РИА Новости. 2010. 10 июня (обновлено 28.07) / <https://ria.ru/company/20080610/109793434.html>.

Увы, но эти грандиозные ожидания не оправдались, более того, ПАО «Газпром» с текущей капитализацией 50–60 млрд долл. откатился во вторую сотню самых дорогостоящих компаний мира (см. рейтинг FT-500). Подробнее: Орехин П. Мечты не сбываются: почему «Газпром» стоит так дешево // Газета.Ру. 2017. 2 октября / <https://www.gazeta.ru/business/2017/09/29/10911110.shtml>.

- «Медведев раскрыл параметры пенсионной реформы. К 2028 году пенсионный возраст вырастет для мужчин до 65 лет, к 2034 году для женщин — до 63 лет» (14.06.2018, Ведомости)⁹;
- «Силуанов: Серые зарплаты превышают 10 трлн рублей в год» (26.04.2017, Ведомости)¹⁰;
- «Честное самозанятое: Минфин предлагает работающим в тени самим определять себе налоги» (03.05.2018, Коммерсант)¹¹;
- Чёрный понедельник: рубль обрушился из-за американских санкций» (09.04.2018, 360tv.ru)¹²;
- «Эксперты допускают падение рубля на 15 % при введении США санкций против госдолга РФ» (01.08.2018, ТАСС)¹³;
- «Доллар подорожал до 69 рублей впервые с апреля 2016 года» (23.09.2018, Ведомости)¹⁴;
- «Второй аналитик за месяц предрёк доллар дороже ₺75» (30.08.2018, РБК)¹⁵;
- «ЦБ снизил оценку внешнего долга РФ на 1 января до \$518,872 млрд» (30.03.2018, Финмаркет)¹⁶;
- «В РАНХиГС увидели риск исключения почти половины россиян из экономики» (29.03.2018, РБК)¹⁷;
- «АвтоВАЗ сократит 20 % персонала за два года» (17.07.2017, РБК)¹⁸;
- «Пенсионный фонд сократит штат на 25 % в 2019 году» (30.08.2018, Информационное агентство ТАСС)¹⁹;
- «Перелётчики гражданской авиации: Российские пилоты массово устраиваются работать за границей» (09.06.2017, Коммерсант.RU)²⁰;
- «Дотянуть российские зарплаты хотя бы до китайских» (05.10.2017, Московский комсомолец, МК.RU)²¹;
- «Реальные зарплаты в Белоруссии превысили российские» (22.07.2018, РБК)²²;

⁹ <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2018/06/14/772733-pensionnogo-vozrasta>.

¹⁰ <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2017/04/20/686622-serie-zarplati>.

¹¹ <https://www.kommersant.ru/doc/3619853>.

¹² <https://360tv.ru/news/dengi/rubl-obrushilsja-iz-za-amerikanskih-sanktsij/>.

¹³ <http://tass.ru/ekonomika/5422268>.

¹⁴ <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2018/08/23/778847-rubl-upal-do-minimuma-2016>.

¹⁵ <https://www.rbc.ru/economics/30/08/2018/5b8813259a7947f0dec88b27?from=main>.

¹⁶ <http://www.finmarket.ru/news/4745100>. См. ежеквартальные данные на официальном сайте ЦБ РФ в разделе «Внешний долг Российской Федерации» <http://www.cbr.ru/statistics/?PrId=svs>.

¹⁷ <https://www.rbc.ru/economics/29/03/2018/5abcc7729a7947e437dc77a7>.

¹⁸ <https://www.rbc.ru/business/17/07/2017/596c7bfd9a794707b56c8edd>.

¹⁹ <http://tass.ru/obschestvo/5505767>.

²⁰ <https://www.kommersant.ru/doc/3320307>.

²¹ <https://www.mk.ru/economics/2017/10/05/dotyanut-rossiyskie-zarplaty-khotya-by-do-kitayskikh.html>.

²² <https://www.rbc.ru/economics/22/07/2018/5b51f3889a79470c2be47c00>.

- «Сбербанк планирует сократить около 45 тыс. сотрудников к 2025 году» (30.05.2017, Информационное агентство ТАСС)²³;
- «ЦБ предсказал сокращение отделений банков вдвое через десять лет» (03.11.2016, РБК)²⁴;
- «В России выросло количество обманутых дольщиков» (07.06.2016, РИА Новости)²⁵;
- «Голодец: 38 млн россиян “непонятно где и чем заняты” и создают проблемы для общества» (03.04.2014, Газета.RU)²⁶.

Последняя из данного списка проблема является особенно тревожной. Вопреки желанию правительственных чиновников и усилиям законодателей армия «самозанятых» россиян не спешит выходить из тени. Так, в письме на имя Дмитрия Медведева уполномоченный по защите прав предпринимателей Борис Титов сообщал, что принятые годом ранее поправки к Налоговому кодексу²⁷ не создали условий для легализации самозанятых (няни, репетиторы, домработницы). По данным Федеральной налоговой службы, на 1 октября 2017 года было зарегистрировано всего 595 самозанятых, при этом, по экспертным оценкам, реальная их численность — около 20 млн человек²⁸.

Такова вкратце общая картина, та внешняя среда, в которой оказываются выпускники российских вузов, начиная выстраивать трудовой путь и личную жизнь. А нам — соавторам пособия, приступая к изложению его содержания, остаётся лишь подчеркнуть, что каждый человек волен решать, каким образом ему реализовывать собственный потенциал, человеческие ресурсы. При этом концептуальный замысел и главная задача нашего труда состоят в том, чтобы помочь будущим экономистам и менеджерам найти золотую середину между теорией и практикой, обрести себя как гармоничную Личность и развиваться до уровня Руководителя-виртуоза, в деятельности которого не будет известных

²³ <http://tass.ru/ekonomika/4293038>.

²⁴ <https://www.rbc.ru/finances/03/11/2016/581b0f179a7947d9685dd73c>.

²⁵ <https://ria.ru/society/20160607/1443975527.html>.

²⁶ https://www.gazeta.ru/social/news/2013/04/03/n_2831909.shtml.

²⁷ Налоговым кодексом установлены виды услуг, оказываемых «самозанятыми» гражданами: 1) присмотр и уход за детьми, больными лицами, лицами, достигшими возраста 80 лет, а также иными лицами, нуждающимися в постоянном постороннем уходе по заключению медицинской организации; 2) репетиторство; 3) уборка жилых помещений, ведение домашнего хозяйства. Подробнее: <Информация> ФНС России «О постановке на учёт самозанятых граждан» / КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216495/.

²⁸ Суть предложений омбудсмена Бориса Титова заключается в том, чтобы ввести для самозанятых статус «индивидуального предпринимателя (ИП) без права найма» и регистрировать их в качестве ИП в налоговой службе в «фактически уведомительном порядке». По его мнению, эта модель удобна для самозанятых — они освобождаются от сдачи налоговой и статистической отчётности, выводятся из-под законодательства о контроле и надзоре и работают без касс. Такой режим предлагается распространить на 45 видов деятельности, среди которых ремонт жилья, пошив швейных изделий, парикмахерские и косметические услуги, ремонт бытовой техники, услуги дизайнеров и поваров на дому и торговля вразнос. См. подробнее: Николаева Д. Самозанятых выманивают из тени патентом. Правительство вернулось к обсуждению легализации предпринимателей // Коммерсант. 7 ноября 2017 года / <https://www.kommersant.ru/doc/3459836>.

фраз, обращённых к подчинённым: «Всё, чему Вас учили (в вузе), забудьте, ведь жизнь совсем иная», «Начальник всегда прав», «Незаменимых (подчинённых) не бывает» и т. п.

Разумеется, не все книжные истины «работают» на практике, но если бы учебники и учебные пособия содержали лишь циничные инструкции о том, как не платить налоги, обманывать клиентов, загрязнять окружающую среду и т. д., их следовало бы переименовать из Менеджмента в Анти-менеджмент... Это как в ситуации с правилами дорожного движения: автомобилисты России сетуют, что ездить, соблюдая ПДД, нереально. Да, во многом так, но давайте гипотетически представим, что их (правил) нет, отменили ... и нормальных, вменяемых людей (не «гонщиков» вроде Мары Багдасарян и менее известных широкой публике стритрейсеров) мгновенно охватит ужас...

Таким образом, хотя законы, принципы, правила, регламенты и многие другие вещи в нашей жизни не вполне совершенны, но всё-таки необходимы. Как говорят, лучше худой (плохой) мир, чем хорошая война!

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ КУРС ЛЕКЦИЙ

РАЗДЕЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (HR-МЕНЕДЖМЕНТА)

ГЛАВА 1 КАДРЫ, ПЕРСОНАЛ И РЕСУРСЫ ЧЕЛОВЕКА КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Предмет и базовые понятия (тезаурус) учебной дисциплины

Когда в повседневной жизни мы слышим и/или употребляем термины «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», то обычно имеем в виду состав работников какой-либо организации, социальную (профессиональную) группу, общность людей, стремящихся к достижению определённой цели. При этом важно заметить, что с позиции современной управленческой науки указанные понятия хотя и близки по значению, однако не являются синонимами.

С одной стороны, управление кадрами, как и персоналом, и ресурсами человека, подразумевает создание и поддержание в оптимальном состоянии такой относительно самостоятельной подсистемы, которая наряду с иными подсистемами — производственной, финансовой, логистической, информационно-технологической — призвана обеспечить комплектование организации необходимыми сотрудниками и реализацию их профессиональных качеств на уровне требований, предъявляемых в конкретных условиях внешней (микро- и макро-) и внутренней среды. С другой стороны, между этими ключевыми терминами есть различия, которые в качестве вводного ознакомления можно уяснить, опираясь на простую схему (рис. 1).

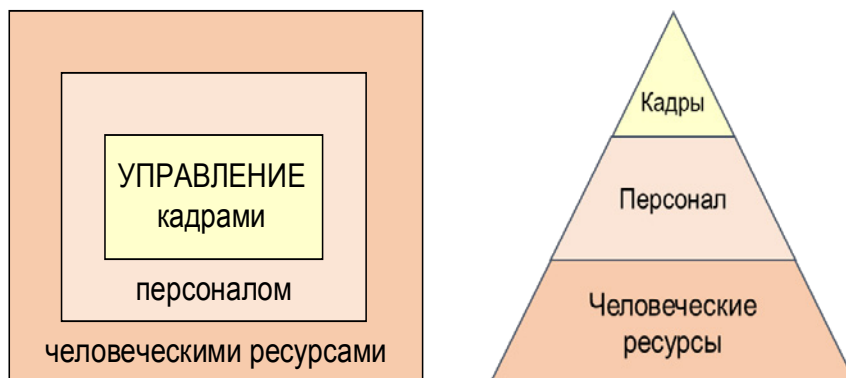


Рис. 1 — Диалектика понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы» (применительно к сфере управления)

На вершине пирамиды — термин «Кадры»; в практическом отношении это «минимализм», или такой формат, при котором главной целью кадрового менеджмента в организации выступает поиск и привлечение (рекрутинг) в неё специалистов, соответствующих определённым требованиям (образование, квалификация, опыт работы). Для работников отдела кадров не имеет особого

значения, кто именно (Иванов, Петров или Сидоров) в конечном счёте займёт ту или иную вакансию. Главное, чтобы штат организации был укомплектован.

Середина управленческой пирамиды — термин «Персонал». Линейные руководители и подразделение (отдел, служба) по работе с персоналом, куда входят профессионалы (психологи, социологи), навсегда искоренили прежний «безлично-кадровый» подход к людям; являясь инженерами человеческих душ, они стремятся, чтобы трудовой коллектив не был серой массой, а представлял собой команду, в которой люди являются Личностями, Персонами, т. е. проявляют свою индивидуальность, а это, в свою очередь, способствует повышению эффективности труда.

И, наконец, основанием управленческой пирамиды выступает термин «Человеческие ресурсы» (HR, human resources). Он символизирует наиболее глубокий и сложный по сравнению с предыдущими формат управления, для которого характерен не только персонифицированный подход к людям, но также формирование и совершенствование организационной (корпоративной) культуры, возводящей HR-менеджмент на уровень глобального инструмента управления.

Для более обстоятельного анализа специфики исходных терминов целесообразно обратиться таблице 2 и дополнительно к специальной литературе.

Таблица 2 — Области различия между управлением персоналом (УП) и управлением человеческими ресурсами (УЧР)²⁹

УП	УЧР
Окружающая среда	
Отечественная	Глобальная
Внутренняя	Внешняя
Организационные задачи	
Оперативные	Стратегические
Привлекать, сохранять, мотивировать	Итоговые показатели деятельности
Управленческий стиль	
Функциональный	Партнёрский
Характеристика работников кадровых служб	
Специалисты узкого профиля	Специалисты широкого профиля
Отношение специалистов к работникам предприятия	
Занимаются конфликтами	Добиваются гармонии
Практические методы работы	
В центре внимания — личность	В центре внимания — команда
Узконаправленные	Широконаправленные

²⁹ Шулер Р. С. Управление человеческими ресурсами // В кн.: Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия / Под ред. Майкла Пула и Малкольма Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. С. 167.

Исследование закономерностей поведения индивидов и групп в условиях производственной деятельности предполагает ознакомление с наиболее важными терминами, образующими тезаурус учебной дисциплины. К их числу следует отнести понятия: «человек», «общество», «субъект», «объект», «деятельность», «труд», «управление», «коммуникация», «позиция», «функция», «статус», «внутренняя установка», «роль».

Человек — представитель рода *Homo sapiens*; носитель биологических (природных) и социальных (культурных) качеств, или сущностных сил.

Индивид — отдельно взятый человек в совокупности всех присущих ему качеств: биологических, физических, социальных, психологических и др.³⁰

Индивидуальность — своеобразное сочетание индивидуальных (см. индивид) свойств человека, отличающее его от других людей³¹.

Личность — понятие, которое в европейских языках обозначают слова, происходящие от латинского *persona*³²; это совокупность устойчивых качеств человека (индивида), составляющих его индивидуальность³³; личностный, или индивидуальный подход в педагогике, психологии и управлении предполагает учёт тех персонифицированных качеств, которые на уровне социальных групп (институтов) образуют понятия: «Л. политика», «Л. менеджера», «Л. учёного», «Л. врача», «Л. священнослужителя» и др.

Общество — совокупность индивидов, объединённых материальными и духовными условиями жизнедеятельности.

Субъект — индивид, группа или социальная общность, принимающие ответственные решения и контролирующие их реализацию.

Объект — индивид, группа или социальная общность, выполняющие определённые действия в соответствии с указаниями субъекта.

Деятельность — специфическая форма отношения людей к окружающему миру, сознательная активность субъекта, направленная на его преобразование; (основными составляющими Д. выступают: цель, средства, процесс и результат). В отличие от труда, Д. может быть не только созидательной (конструктивной), но и разрушительной (деструктивной).

Труд — целесообразная созидательная (конструктивная) деятельность человека, направленная на сохранение, видоизменение, приспособление среды обитания и на производство товаров для удовлетворения своих потребностей; Т. как процесс исторической адаптации человека к внешней среде характеризуется развитием и совершенствованием разделения производственных операций, орудий и средств³⁴.

Управление (менеджмент) — понятие неоднозначное и многомерное; для уяснения его сущности и содержания недостаточно какого-либо одного определения (единого, универсального не может быть в принципе), а потому целесообразно воспроизвести некоторые из наиболее известных:

³⁰ Немов Р. С. Психология: Учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. — 4-е изд. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. — Кн. 1: Общие основы психологии. С. 660.

³¹ Там же. С. 660.

³² Например, *person* (англ.), *die Person* (нем.), *personne* (франц.), *persona* (итал.).

³³ Там же. С. 664.

³⁴ См.: Большой энциклопедический словарь (БЭС). — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Большая Российская энциклопедия; СПб.: Норинт, 2000. С. 1228.

- «менеджмент — по-русски “управление” — функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях; это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию; наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров — это определённая категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению»³⁵;
- «менеджмент не ограничивается менеджментом бизнеса — так же как, скажем, медицина не сводится к акушерству», это «специфическая и определяющая структура каждой организации»³⁶;
- «искусство практики управления в любой области бизнеса; умение общаться с людьми для решения проблем в управлении бизнесом и/или деньгами»³⁷;
- «эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами»³⁸;
- процесс «осуществления определённого типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей»³⁹;
- «самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей путём рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента»⁴⁰.

Далее термины «управление» и «менеджмент» будут употребляться как синонимы, но такой упрощённый уместен не всегда. Например, управление является спутником всемирной истории человечества с незапамятных времён, а менеджмент как наука, искусство и профессия родился на рубеже XIX–XX столетий; если субъектом деятельности выступают государственные органы, то чаще говорят об управлении (скажем, государственном и муниципальном), а применительно к сфере частного бизнеса обычно используют второй термин; также в субъектном плане, по уровню принятия решений и ответственности — «управляющий» (высшее звено), «менеджеры» (средний и низший уровни).

Коммуникация — важнейшая характеристика деятельности людей, предполагающая установление контакта и поддержание взаимосвязи между ними для

³⁵ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — Пер. с англ. Общая редакция и вступительная статья доктора экономических наук Л. И. Евенко. — М.: Издательство «Дело», 1997. С. 6.

³⁶ Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента. Пер. с англ.: — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. С. 100.

³⁷ Медведев В. П. Основы менеджмента. В 2 кн. Кн. 1. — М.: ДеКА, 2002. С. 41.

³⁸ Дафт Р. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2002. С. 18. В основу этого и аналогичных определений менеджмента положено классическое определение А. Файоля, датированное 1923 годом: «Управлять — это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать».

³⁹ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003. С. 21–22.

⁴⁰ Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. С. 10.

обмена информацией; К. выступает одной из трёх сторон делового общения — наряду с интеракцией (организацией совместных действий, т. е. взаимодействий) и перцепцией (восприятием друг друга) — и в структурном плане включает следующие элементы речевого акта: адресант (отправитель) — код — сообщение — декодирование — адресат (получатель)⁴¹.

Позиция — официальное положение человека в конкретной системе отношений (например, должность в организации); П. определяет степень потенциального влияния субъекта на поступки остальных членов группы.

Функция, функции (работника в организации) — официально и/или неофициально сформулированные администрацией и предписанные каждому сотруднику организации должностные обязанности.

Статус — реальная социально-психологическая характеристика положения субъекта в системе внутригрупповых отношений, степень его действительной авторитетности для остальных участников.

В связи с нередким отождествлением в современной психологической литературе понятий «статус» и «позиция»⁴² важно подчеркнуть, что в отличие, например, от должности «заместитель генерального директора по кадровым вопросам», которую занимает сотрудник А, фактическую кадровую политику в организации может проводить персона Б, т. н. серый кардинал, пользующийся доверием первого лица и имеющий соответствующие связи, опыт.

Отличия между позицией и статусом ещё более понятны на примерах исторических личностей. В своё время Саддам Хусейн и Муаммар Каддафи были очень популярны не только среди населения Ирака и Ливии, но и в мире, однако впоследствии их статус (значимость, популярность, харизматичность) весьма снизился, хотя до самой смерти их позиция оставалась неизменной, и они фактически были главами указанных государств. Или же, если оценить статус политиков-долгожителей СНГ — Беларуси, Казахстана и России — на основе результатов президентских выборов, то рейтинг (% голосов, полученных при избрании / переизбрании) Александра Лукашенко и Нурсултана Назарбаева будет выше; в свою очередь, статус Владимира Путина (и России в целом) на международной арене существенно выше, несмотря на санкции со стороны США, ЕС и ряда других стран.

Внутренняя установка — личное, субъективное восприятие (оценка) человеком собственного статуса в системе внутригрупповых отношений. Действительный статус и В. у. не всегда совпадают; люди часто переоценивают или недооценивают собственную значимость в различных организациях.

⁴¹ См. подробнее: Андреева Г. М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. — М.: Наука, 1994. — С. 70–118; Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погорельца В. М. Межличностное общение. Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2001. С. 44–46.

⁴² Например, известный российский психолог А. Н. Занковский полагает, что «статус — это *престиж, позиция или должность в рамках группы*. Он может быть формально утверждён группой посредством титулов, званий и привилегий. Чаще всего имеет место статус в неформальном смысле. Статус может быть приобретён посредством таких характеристик, как образование, возраст, пол, квалификация или опыт. В принципе, *любая характеристика может стать статусной*, если члены группы воспринимают её как ценность». См.: Занковский А. Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. С. 469.

Роль — нормативно заданный и коллективно одобряемый образец поведения, ожидаемого от человека, занимающего в группе конкретную позицию. Она может быть «задана» официальной должностью или самостоятельно избираться членом группы (например, «прокурора», «адвоката», «нейтрального созерцателя», «юмориста», «козла отпущения», «аутсайдера»). Войдя в роль, человек постепенно привыкает к ней, а члены группы ожидают от него соответствующего поведения.

В силу особой значимости для описания внутригрупповых процессов и явлений последних пяти терминов (позиция, функция, статус, внутренняя установка, роль) зафиксируем их отличия в виде схемы (рис. 2).

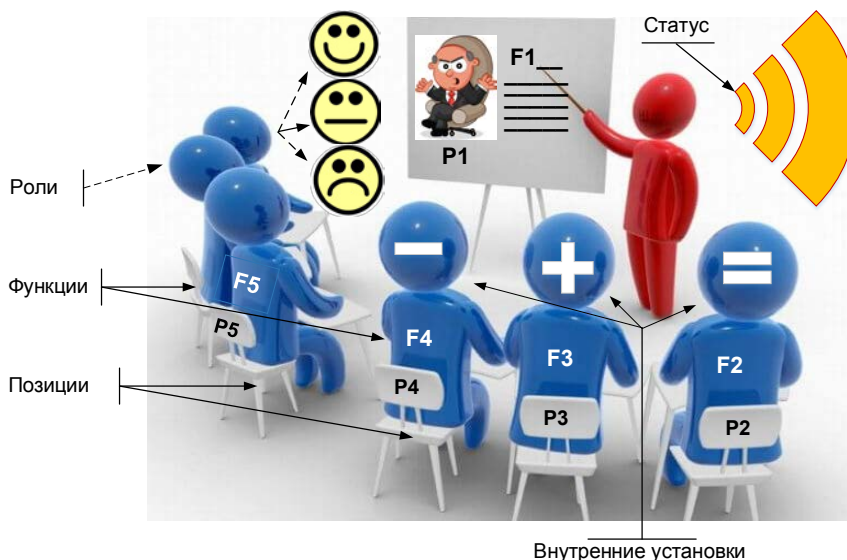


Рис. 2 — Диалектика ключевых социально-психологических понятий: «позиция», «функция», «статус», «внутренняя установка», «роль»⁴³.

1.2 Феноменология человека: генетико-субъектно-функциональный подход

А теперь представим, что люди в социуме — морские или океанические песчинки, которые при попадании внутрь моллюсков со временем становятся жемчужинами. Понять общий механизм и процессы трансформации Индивида в Личность, выступающую носителем определённого «набора» ресурсов нам поможет генетико-субъектно-функциональный метод, или ГСФ-метод.

Новорождённый человек вступает в социум биологической единицей («натурой»), а в процессе социализации его «базовый пакет» свойств расширяется за счёт постепенного роста толщины культурного слоя — «перламутра», который словно кокон обрамляет сердцевину (рис. 3).

⁴³ Шаблон заимствован с сайта Ставропольского филиала РАНХиГС <http://www.sfranhgs.ru/44-2015-03-31-07-15-00/441-kruglyj-stol-ivnedrenie-metodiki-upravljaemyh-diskussij.html>.



Рис. 3 — «Микрокосм» человека: основные элементы первой природы (natura) и второй природы (cultura)

Долгий и сложный путь трансформации Человека биологического (Homo biologicus) в Человека культурного (Homo culturalis) связан с взаимодействием множества факторов, образующих две подсистемы культуры — материальную и духовную. Их совокупность заключает индивида в определённые рамки (как пол и потолок), «сдавливает» его, управляя мышлением и поведением, и образует макрокосм или, говоря языком маркетинга, макросреду развития человека (рис. 4).

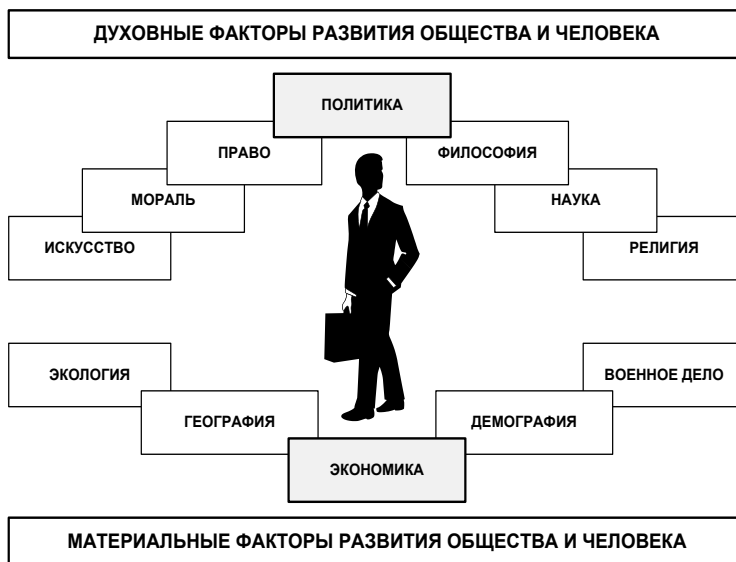


Рис. 4 — «Макрокосм» бытия общества и человека: система материальных и духовных (формы общественного сознания) факторов

Человек культурный является потребителем и производителем материальных и духовных благ. Он «берёт» (опредмечивает) необходимые ему ресурсы в обществе, а взамен «отдаёт» (распредмечивает) собственные природные и культурные силы (качества, свойства). Механизм такой специфической купли — продажи с его характерными «входами» и «выходами» можно представить схематично:

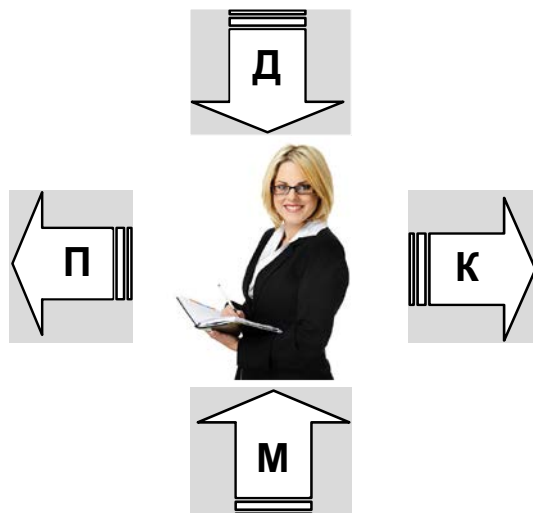


Рис. 5 — «Генетический» аспект формирования и развития личности (Д — духовное, М — материальное, П — природное, К — культурное)

По аналогии с экономической эффективностью, соотносящей затраты и конечный результат, назовём эту зависимость *индексом эффективности личности (ИЭЛ)* и выразим её формулой:

$$\text{ИЭЛ} = \frac{\text{П} \times \text{К}}{\text{Д} \times \text{М}}$$

Кроме того, зафиксируем типовые варианты: а) > 1 (личность отдаёт социуму или организации больше, чем получает); б) < 1 (личность отдаёт меньше, чем получает); в) $= 1$ (паритет между личностью и социумом).

Второй (субъектный) аспект позволяет конкретизировать понятие «человек», детализировать человеческие сходства, которые проявляются на семи уровнях. Это показано на очередной схеме (рис. 6), где стрелки указывают на вечный круговорот: ... $(\text{П} \times \text{К})^1 \rightarrow (\text{Д} \times \text{М})^1 \rightarrow (\text{П} \times \text{К})^2 \rightarrow (\text{Д} \times \text{М})^2 \dots$



Рис. 6 — Взаимосвязь уровней («ступеней») существования человека (субъектный аспект формирования и развития личности)⁴⁴

⁴⁴ А мысленное совмещение рисунков 4 и 6 продемонстрирует, как экономический и политический факторы образуют условную вертикаль, пронизывающую каждый из семи уровней.

И, наконец, третий «срез» бытия Человека культурного. Он раскрывает его функциональный потенциал: мыслить — поддерживать отношения с другими — действовать. Основные элементы сознания, отношений и деятельности представлены на следующей схеме:

СОЗНАНИЕ (МИРОВОЗЗРЕНИЕ)	ОТНОШЕНИЯ (СВЯЗИ)												ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ							
	По иерархии			По субъекту			По содержанию			По характеру и направленности										
Идейно-теоретический уровень (идеология, в т.ч. государственная, корпоративная)	вертикальные	горизонтальные	диагональные	внутриличностные	межличностные	личностно-групповые	межгрупповые	экономические	политические	социальные	духовные	гомогенные (однородные)	гетерогенные (неоднородные)	конструктивные (созидательные)	деструктивные (разрушительные)	формальные (служебные)	неформальные (внеслужебные)	Типы (умственная, физическая)	Сферы и виды (профессии)	Формы (стандартная, удаленная)
Обыденно-практический уровень (психология масс, групп, индивидов)																				

Рис. 7 — Функциональный аспект формирования и развития личности

Три аспекта бытия человека и социума, слитые воедино и образующие ГСФ-триаду, позволяют не только исследовать социальные процессы и явления, но и управлять по-новому — на междисциплинарном уровне. Этот подход, возводя руководителей и подчинённых в ранг участников новой системы (HR-менеджмента), организованной на основе принципа «равенство — в различии» (люди равны тем, что они разные, непохожие, дополняющие друг на друга), изменяет управленческий механизм и повышает качество субъект-объектных отношений. А это, в свою очередь, выступает необходимой предпосылкой для гибкого и эффективного управления в условиях динамичных изменений.

ГЛАВА 2 КУЛЬТУРНО-ИСТОРИЧЕСКИЕ, МИРОВОЗЗРЕНЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТА

2.1 Основные этапы культурно-исторической эволюции человека

В учебной, справочно-энциклопедической, научной и научно-популярной литературе традиционно утверждается, что *менеджмент* как обособленная система знаний (наука), профессия и искусство существует чуть более столетия⁴⁵. При этом следует подчеркнуть ценность расширительной трактовки генезиса и эволюции основ менеджмента как *управления*, т. е. в контексте всей истории человечества (от эпохи дикости и варварства до наших дней).

⁴⁵ Это так, ибо первые специальные труды родоначальников менеджмента появились в начале XX века: «Управление предприятием» (1903) и «Принципы научного управления» (1911) Фредерика Уинслоу Тейлора, «Двенадцать принципов эффективности» (1912) Харрингтона Эмерсона, «Психология и промышленная эффективность» (1913) профессора Гарвардского университета Хуго Мюнстерберга, «Общее и промышленное управление» (1916) Анри Файоля.

Предыстория материальной и духовной культуры охватывает несколько миллионов лет, в течение которых люди, ещё мало отличавшиеся от животных, преодолели «нулевой» уровень (*Homo naturalis*) и стали разумными существами. Хозяйственная жизнь *Homo sapiens* базировалась на охоте, собирательстве и рыболовстве, а примерно 10 тысяч лет назад по мере обретения независимости от условий внешней среды присваивающий тип хозяйства сменился производящим типом, а человек перешёл в новое качество — *Homo faber*.

Формирование первых классовых обществ («речных цивилизаций» — Египта, Шумера, Древней Индии и Древнего Китая) и особенно античных государств (Древней Греции и Древнего Рима) ознаменовалось созданием таких управленческих систем, где каждому индивиду предписывались конкретные роли в зависимости от его рода, пола, возраста, этнической принадлежности.

Социальное устройство большинства древних государств было жёстким, классовым. Так, например, «Законы Ману» от имени мифического прародителя человечества «ради процветания миров...»⁴⁶ провозглашали и освящали порядок, при котором высшее положение в обществе занимали *брахманы* (жрецы) и *кшатрии* (военная аристократия). На среднем и нижнем этажах располагались сословия *вайшьев* (полноправные общинники, земледельцы, скотоводы, позже — торговцы, некоторые ремесленники) и *шудры* (неполноправные, зависимые земледельцы и ремесленники). Группу самых угнетённых и бесправных людей в древнеиндийском обществе именовали неприкасаемыми, и подобные им категории встречались едва ли не в любом ранних классовых государствах.

Отношения между социальными группами, включая брачно-семейные, регламентировались весьма строго:

- «Безукоризненное потомство у людей производится от безукоризненных браков, достойное осуждение — от достойных осуждения, поэтому надо избегать [форм брака], достойных осуждения»⁴⁷;
- «Ни в одном сказании не упоминается жена-шудрянка у брахмана или кшатрия, даже у находящихся в крайних обстоятельствах»⁴⁸;
- «Дваждырожденные, берущие по глупости в жёны низкорождённых женщин, быстро низводят семьи и потомков к положению шудры»⁴⁹.

⁴⁶ «... Он создал из своих уст, рук, бёдер и ступней соответственно брахмана, кшатрия, вайшья и шудру». Далее раскрыты функции представителей четырёх варн: «Обучение, изучение Веды, жертвоприношение для себя и жертвоприношение для других, раздачу и получение милостыни он установил для брахманов. Охрану подданных, раздачу милостыни, жертвоприношение, изучение Веды и неприверженность к мирским утехам он указал для кшатрия. Пастьбу скота и также раздачу милостыни, жертвоприношение, изучение Веды, торговлю, ростовщичество и земледелие — для вайшья. Но только одно занятие Владыка указал для шудры — служение этим варнам со смирением». И дано обоснование священства брахманов: «Выше пупа человек считается более чистым, именно потому наиболее чистыми объявлены Самосушим его уста». См.: Законы Ману. — М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. С. 22, 31 (гл. 1, ст. 31, 88–92); Законы Ману. Пер. С. Д. Эльмановича, пров. и испр. Г. Ф. Ильиным. — М.: Институт востоковедения АН СССР; Изд-во восточной литературы, 1960. 362 с.

⁴⁷ Там же. С. 90 (гл. 3, ст. 42).

⁴⁸ Там же. С. 86 (гл. 3, ст. 14).

⁴⁹ Там же. С. 86 (гл. 3, ст. 15).

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru